

# 「中小企業の中国事業経営」

岡畑 典裕氏

岡興（上海）貿易有限公司 総経理

## 【略歴】

1975年生まれ、オハイオ大学卒業、外資系IT企業に5年間勤務し、2004年に岡畑興産に入社。同年より、上海駐在スタート。約半年の語学研修を経て、HSK 9級を取得。2006年から岡畑興産独資工場／辰科化工の総経理、2008年より商事会社である岡興上海の総経理。

## 弊社概要／中国事業の背景

岡畑興産は創業66周年目の化学品専門商社で、コア事業は化学品とフットウェアの2事業。本社を大阪に構え、主な販売拠点は、国内は東京、名古屋。海外は、化学品事業でソウル、上海、張家港の3拠点、フットウェアでは台湾、香港にそれぞれ現地法人を構え、広東省、浙江省、山東省に提携工場あり。全社員グループで、社員が約130名で、その半数以上が中国人。自称、“東アジア大会”で戦う専門商社。

中国での化学品事業では上海の商事会社（岡興上海）が中国原料の日本と中国市場への販売、張家港工場は受託生産を行っている。フットウェア事業では提携企業での委託生産への品質保証を行っており、両事業ともに東アジアの中でも特に中国に軸足を置いた経営を行っている。

## 8年間の経済環境の変化

2004年、私が上海で駐在員生活をスタートさせて以来、中国はGDPが1.6兆ドル（2004年）から7.4兆ドル（2011年）へと約5倍の経済成長を見せ、建国以来初めてという好景気に沸いている。街の景色も様変わりし、華東師範大学で中国語を学んだ縁で住み始めた中山公園エリアは、数軒の小さなホテル・百貨店、本屋しかない町だったのが、今

や巨大モールや家電量販店が並び、週末はショッピングを楽しむ若者でにぎわう繁華街である。

化学産業においても、原料ソースから生産拠点、さらには消費市場へと凄まじいスピードで変化を遂げてきた。第12次5ヵ年計画に挙げられている通り、内需を軸とした経済成長に合わせて、生産拠点も消費拠点も内陸シフトが始まっており、沿岸地区にとどまらず、内陸／華北地区などへの事業展開が求められる時代になってきている。

この急激な変化と成長を続けてきた中国に合わせて、弊社の中国事業も進化を遂げてきた。実務家としてこの8年間の経験を中小企業の中国事業経営のケーススタディーとして以下にまとめ、皆様と共有したい。

## 中国事業展開の歴史

1990年代初頭から2000年初頭までは原料ソーシング専門商社であったが、今では中国市場向けの原料販売も手がけ、主軸の事業に成長しつつある。また、02年から受託生産事業を立ち上げ、05年には独資工場を設立。日系を含む外資化学メーカー様に中国製造拠点としてご活用いただいている。現在ではローカル企業との付き合いが多い商社の強みを活かし、弊社保証によるローカル企業への委託生産も手がける。上海の貿易公司、張家港の受託工場共に、日本での商社活動での強みを活かし、専門商社ならではの個性ある事業に成長しつつある。

## 躓き：台湾人経営者との価値観の不一致

弊社の中国事業展開は常に順調であった訳ではなく、むしろチャレンジの裏には常に困難の連続があり、それは今も続いている。その中でひとつ大きなものは、05年頃に遡る、

当時弊社の中国事業を任されていた外部から登用した台湾人経営者との価値観の不一致であった。

## 〈参考情報：OKH 興産の経営理念……

### “個会社”経営

弊社の特徴的な経営理念のひとつに、“個会社”がある。これは、95年の弊社国内一部事業を個会社化した際に、【個が独立した事業体として、個性ある事業展開を期待し、独立と連携、情報共有によって、専門化・地域化・国際化を目指す】と制定され、個会社トップが、本社の価値観を共有し、ゆるやかな連携を本社と取りつつ、自らの裁量で事業判断を独自に行える仕組みである。

現在は、海外個会社にも広がり、経済環境や事業内容の変化に応じて、本社との連携の度合いを変えながら、フレキシブルな事業展開を可能にしており、韓国や香港では安定的な収益を上げることに成功している。

## 個会社経営と中国事業拡大

弊社中国事業では、2000年代当初原料ソーシング専門商社を営んでいた時期に“個会社”経営を担っていたのは、前述の台湾人であった。ところが、ソーシングから、国内販売や受託製造業と新しい事業拡大を行っていく課程で、本社経営陣との意見の不一致が始めた。社外出身者でかつ日本語が話せない為に、岡畑興産の価値観や経営手法の共有もなかなか進まず、事業拡大により増える仕事量に対応ができず、最終的には袂を分かつこととなった。

## 躓きの原因

中国での経営の実態を本社に伝えられず、適切な経営判断が取れなかったことにある。

中国ビジネスの一番の頭痛の種は、とにかく

く分かりづらいことである。計画性がなく、常に突発的に問題が起きる。小さな問題であれば、“上に政策あれば、下に対策あり”の言葉の通り、解決ができるが、事業を脅かす規模の問題も突発的に起こる。

例えば、弊社の製造事業では、環境保護政策の強化（例：2007年の太湖水污染防治保条例）により、処理可能なレベルであっても排水が出る有機成品の製造許可が下りなくなり、排水の出ない配合品事業への転換を求められた。

加えて、中国市場向けの販売事業もスタートしたが、ソーシングビジネスと違う販売や与信管理／回収、情報共有など、仕事の質の向上が追いつかなかった。

中国で成長のため、組織としてのレベルアップの必要性やスピード感がどうしても共有できず、トップ交代という形になった。

## 新米経営者の立て直し

最終的に、工場経営補佐をしていた私に白羽の矢が当たり、私の経営者としてのキャリアが始まった。当時の私の武器は、中国語力、実態を日本へ伝えられること、そして本社支援を得ることができることだけであった。

年数をかけながら、幹部の入替やルールの徹底、本社からは営業と財務管理の協力、配合事業への転換の同意を取り付け、幹部を増員してもらい、個での経営から、グループ総力戦として受託事業展開を行う体制へ移行させることが出来た。

## 更なる躰きと転機

総経理を引き受けて約2年間、政府との交渉／労務管理を全て自ら行ったが、中国式の

ドロドロとした交渉の世界は、経営から営業までで責任が持つ人間が兼務できる様な甘い仕事ではなく、かつ日本人がやるには、余りに非効率な仕事である事が身に染みて分かる事が出来た。働けど働けど、政府交渉は一向に進まず、最後には人事部長にダマされる始末であった。

経営／営業活動に集中する為にも、現場管理が出来る経験者が必要になり、誰か信頼できる“人財を”ということで、岡畑興産出身の別の台湾人幹部が入社。そこが次の経営の転機であった。

彼とは同じ宿舎に住み、徹底的に話し合うことから始め、彼の思想から【日・台・中のそれぞれの良さを活かす、“漢魂和才”の経営】を目指すこととなった。簡単に言えば、技術／管理は日本式だが、そのほかは中国式に任せる。前任の台湾人との違いは、“中国人を育てる”経営。現場で動くのは中国人であり、彼らを育成することと最優先として、上司である私に媚びず、中国人の為の判断をできることであった。

## 中国人幹部の育成と次のステップ

商事部門においては、本社と同じ経営管理を行う事を徹底し、人事評価や報告／情報共有ルールを統一させ、岡畑興産の営業マンの有るべき姿の共有を行った。また、販売会社としてのしかるべき管理体制（特に回収管理）を整え、国内販売が順調にスタートした。

次のステップは中国人幹部の育成で、まだまだ成功と言えるレベルにはないが、今では、中国人幹部が仕事を獲ってくるようになり、中国人幹部の着想の新しいビジネスも始まっている。

今後の課題は、中国の営業レベルアップを更に図り、日中韓が完全に同じレベルで原料提案が出来る体制まで持っていくことである。弊社の強みは、日本・中国・韓国で原料商社を持ち、中国と韓国に進出する日系企業への原料の安定供給をサポートできる体制を築きあげたい。

## 中小企業の中国事業経営のポイント

- ・本社取締役が中国事業を兼務、事業判断が現地で行える体制（中国理解と判断）
- ・本社からの分厚いサポートを（中国は総力戦で）
- ・トップは言葉と文化を徹底理解し、誰よりも働くこと（模範となること）
- ・中国人を育てる経営／幹部育成（伸ばしてくれるのは中国人）

## 最後に……でも経営できたのは企業文化と社員のおかげ

経験豊富な台湾人トップが去り、マネージャー未経験の私が引継ぎ、多くの社員が入れ替わったにも係わらず、なんとか乗り切れたのは、中国ビジネスを10年以上やってきた会社が残してくれた企業文化であった。本社側に中国通の日本人幹部や社員、上海には若手駐在員がおり、自然と中国メンバーをつなぎ止める雰囲気が出来ていたと考えている。根底に中国が好きになるような社風があったからこそ、当時の困難も乗り切り、まだまだ道半ばながら、事業拡大の道を進めることが出来ている。この社風を築いてきた先人には頭が下がる。この場を借りて、社風を築きあげ、サポートしてくれた先達と今でも付いてきてくれている中国人社員に感謝を示したい。